

TEORIA COMPORTAMENTAL DA ADMINISTRAÇÃO (*Behavioral Sciences Approach*)

Conceituação

A abordagem comportamental da ciência administrativa propõe o abandono de posições normativas e descritivas e a adoção de uma posição humanística e descritiva, mantida portanto, a ênfase nas pessoas.

Esta abordagem diferencia-se da apresentada por Jonh B. Watson, que trabalhou o enfoque individual através da realização de experimentos em laboratório, analisando:

- aprendizagem
- estímulo e reações
- hábitos
- etc.

O método de Watson evoluiu para a análise comportamental de grupos, utilizada por Kurt Lewin na chamada Psicologia Social (Teoria das Relações Humanas) e a seguir para a Psicologia Organizacional em um sentido amplo, ainda que não desconsiderando os pequenos grupos sociais.

Desta forma, a Psicologia Organizacional contribuiu decisivamente para o surgimento de uma teoria administrativa mais democrática e humanística, a Teoria Comportamental da Administração.

O maior expoente behaviorista foi Herbert Alexander Simon (prêmio nobel de economia - 1978), seguido por:

- Chester Barnard
- Douglas McGregor
- Rensis Liker
- Chris Argyris

No campo da Motivação Humana, destacaram-se, principalmente:

- Abraham Maslow
- Frederik Herzberg
- David McClelland

Origens

Os defensores do behaviorismo atacavam duramente a Teoria Clássica, em função de seu excessivo mecanicismo, argumentando que o homem deveria pensar e criar mais.

Os seguidores de Simon também criticavam a Teoria das Relações Humanas, pela sua ingenuidade, sugerindo que a liberdade fosse complementada com mais responsabilidade.

Quanto à teoria burocrática, os comportamentalistas discordavam do modelo de máquina adotado como metáfora explicativa da organização.

Em 1947, surge nos EUA, o livro *O Comportamento Administrativo*, de Simon, alcançando enorme repercussão, ao opor-se totalmente à Teoria Clássica, aceitando alguns princípios

da Teoria das Relações Humanas. O livro também encaminha o surgimento da Teoria da Decisão.

Sendo assim, pode-se dizer que o behaviorismo reescala as abordagens anteriores, incrementando-as e diversificando-as largamente.

A motivação Humana

Comportamentos como a passividade ou a recusa de responsabilidade são sintomas de uma doença denominada *Insatisfação das Necessidades Egoísticas*.

Dessa forma, o homem frustrado está tão doente quanto o homem desnutrido.

Deve, portanto a organização, preocupar-se não somente com a satisfação das necessidades básicas dos seus empregados, visto que aquele que não tenha a oportunidade de interagir e obter valorização profissional, poderá mostrar-se insatisfeito, ainda que disponha de excelente remuneração.

Teoria da Hierarquia das Necessidades de Maslow

Segundo Abraham Maslow, a satisfação de cada nível é pré-requisito para que o nível seguinte influa no comportamento, o que coloca o comportamento em constante dinâmica, já que pode num momento, ser guiado por exemplo, pela necessidade de auto-realização (caso de um mestrando/doutorando) e no momento seguinte, pela necessidade de afetividade/amor (supondo-se que o mesmo indivíduo tenha sofrido uma perda de um relacionamento pessoal, um divórcio, por exemplo).

A escalada da pirâmide (demonstração gráfica da teoria - ver Idalberto Chiavenato, Teoria Geral da Administração, v 2, São Paulo, atlas), não depende apenas de condições oferecidas, mas também das circunstâncias de vida de cada pessoa.

Por exemplo, durante muito tempo, a mulher foi pressionada pela sociedade no sentido de que reprimisse suas aspirações profissionais de auto-realização, a fim de dedicar-se à criação de seus filhos, o que já não se verifica hoje.

As necessidades atuam sempre em conjunto, prevalecendo a mais elevada, desde que as inferiores estejam satisfeitas. Assim, uma reação comportamental é um canal, através do qual várias necessidades fundamentais podem ser expressas ou satisfeitas conjuntamente.

Portanto, qualquer indício de frustração é uma ameaça psicológica, o que produz reações gerais de emergência no comportamento humano.

Maslow ampliou sua teoria, sugerindo que a organização assumisse a construção de uma ponte entre as necessidades básicas e de auto-realização dos indivíduos.

Primárias :

"Saco Vazio não pára em pé !"

Secundárias :

Apesar de não ter sido comprovada cientificamente, a teoria de Maslow, devido à eficiente estruturação de suas idéias, foi aceita como de grande contribuição para a evolução das

técnicas administrativas.

Como pontos criticáveis, pode-se citar:

- a difícil articulação operacional para o gerenciamento das necessidades básicas.
- a impossibilidade da padronização do comportamento humano.

Teoria dos Dois Fatores de Herzberg

Frederick Herzberg, psicólogo, consultor e professor universitário americano, como base de sua teoria, afirma que o comportamento humano no trabalho é orientado por dois grupos de fatores, a saber: Os Higiênicos e os Motivacionais.

Fatores Higiênicos (extrínsecos) são aqueles definidos pelo contexto que envolve o empregado e que fogem ao seu controle. São exemplos deles:

- Salários e Benefícios
- Tipo de Chefia
- Políticas e Diretrizes Organizacionais

O pensamento anterior considerava o trabalho como algo desagradável, demandando estímulos materiais (positivos) para a sua realização ou, por outro lado, punições (negativos) pela não-realização.

Contudo, quando os fatores higiênicos são ótimos, apenas evitam a insatisfação, não elevando a satisfação ou, se a elevam, não a mantém continuamente. Por outro lado, quando são péssimos, provocam a insatisfação. Devido a isso, são caracterizados como *Fatores Insatisfacientes*.

Fatores Motivacionais (intrínsecos) são aqueles relacionados ao cargo e a natureza da tarefa desempenhada, sendo portanto, controlável pelo indivíduo e que devem levar ao reconhecimento e à valorização profissional, culminando com a auto-realização.

Estes fatores (profundos e estáveis), quando ótimos, levam à satisfação, mas quando precários, bloqueiam a satisfação, o que os caracteriza como *Fatores Satisfacientes*.

Em suma, os **pressupostos** de Herzberg são:

Relação Inexistente :

Os *Fatores Satisfacientes* não levam à situação inversa daquela determinada pelos *Fatores Insatisfacientes* e vice-versa.

Herzberg propõe o enriquecimento de tarefas como elemento para se alcançar a satisfação no cargo. Este enriquecimento pode ser tanto vertical (aumento do grau de dificuldade do trabalho) ou lateral (diversificação de atribuições).

Cabem críticas quanto à tensão gerada pelo efeito vertical e ao possível sentimento de exploração que pode surgir do efeito lateral.

Contudo, o sucesso na implementação de ações dessa natureza dependerá das particularidades de cada organização e das pessoas que dela fizerem parte.

Os estudos de Herzberg, a exemplo de Maslow, a quem suas idéias vão totalmente ao encontro, também não obtiveram comprovação, ainda que tenham sido de grande valia para o desenvolvimento de técnicas para a administração comportamental.

Abordagem de McClelland

David McClelland, através da *Teoria da Motivação pelo Êxito e/ou Medo*, destaca três motivos (necessidades) que orientam a dinâmica do comportamento humano, como está demonstrado na tabela a seguir.

Tabela 1 – Teoria da Motivação pelo Êxito e/ou pelo Medo (McClelland)

Necessidade	Meio de Satisfação
realização	- competir como forma de auto-avaliação
afiliação	- relacionar-se cordial e afetuosamente
poder	- exercer influência

Esta teoria sustenta que diferentes indivíduos tem diferentes níveis de cada motivo, mas nunca a inexistência de qualquer deles, em especial o da realização (motivação pelo êxito), aprendido inicialmente na infância.

Esses motivos têm relação íntima à resolução de problemas. Sendo assim, quando o indivíduo obtém sucesso, utilizando-se de determinado meio (motivo), tenderá a repeti-lo para a solução de outros problemas, o que caracterizará o estilo da pessoa.

A teoria de McClelland equivale aos níveis mais elevados da hierarquia de Maslow e se aproxima dos fatores motivacionais de Herzberg e, a exemplo deles, também não teve seus pressupostos comprovados cientificamente.

McClelland obteve, no entanto, reconhecimento, à medida que suas idéias têm auxiliado largamente para a definição de *Clima Organizacional* (Escala para Avaliação do Clima Organizacional), como sendo um fator que aumenta a eficácia da entidade, na proporção em que contribui para o alinhamento dos interesses individuais aos da organização.

Estilos Administrativos

TEORIA X e Y (Douglas McGregor)

Como parte das teorias administrativas, a teoria comportamental procura demonstrar uma variedade de estilos administrativos utilizados nas organizações; o comportamento das pessoas têm relação direitas com as convicções e estilos utilizados pelos administradores . As teorias X e Y, apresentam certas convicções sobre a maneira pela qual as pessoas se comportam dentro das organizações.

TEORIA X

A teoria X caracteriza-se por ter um estilo autocrático que pretende que as pessoas façam exatamente aquilo que a organização pretende que elas façam, do jeito similar que a Administração Científica de Taylor, a Clássica de Fayol e a Burocrática de Weber. As convicções sobre o comportamento humano são as seguintes:

- O homem é indolente e preguiçoso por natureza.
- Não gosta de assumir responsabilidade e prefere ser dirigido.
- O homem é fundamentalmente egocêntrico e seus objetivos pessoais opõem-se, em geral, aos objetivos da organização.
- Persiste-se a mudanças.
- A sua dependência o torna incapaz de autocontrole e disciplina.

A Administração segundo a teoria X, caracteriza-se pelos seguintes aspectos:

- Responsabilidade pelos recursos da empresa (organização).
- Processo de dirigir os esforços das pessoas (controle das ações para modificar o seu comportamento)
- Políticas de persuasão, recompensas e punição (suas atividades são dirigidas em função dos objetivos e necessidades da empresa).
- Remuneração como um meio de recompensa.

TEORIA Y

É a moderna concepção de Administração, se baseia na eliminação de preconceitos sobre a natureza humana, seus principais aspectos são:

- O homem meio não tem desprazer inerente em trabalhar a aplicação do esforço físico ou mental, em seu trabalho é tão natural quanto jogar e descansar.
- As pessoas não são resistentes as necessidades da empresa.
- As pessoas têm motivação básica e padrões de comportamento adequados e capacidades para assumir responsabilidades.
- Ele não só aceita responsabilidades, também as procura.
- As capacidades de imaginação e de criatividade na solução de problemas é distribuída entre as pessoas.

A teoria Y, desenvolve um estilo altamente democrático através do qual administrar é um processo de criar oportunidades e proporcionar orientação quanto a objetivos. A administração se caracteriza pelos seguintes aspectos:

- é responsabilidade da Administração proporcionar condições para que as pessoas reconheçam e desenvolvam características como motivação, potencial de desenvolvimento, responsabilidade.
- Criar condições organizacionais e métodos de operações por meio dos quais possam atingir seus objetivos pessoais e dirigir seus esforços em direção dos objetivos da empresa.

A teoria X, apregoa um estilo administrativo de fiscalização e controle rígido, o qual limita as capacidades de participação e desenvolvimento de habilidades das pessoas, somente considera ao salário como o único estímulo. Estas considerações tem causado que não se utilizem todas as capacidades das pessoas, segundo a teoria Y, a Administração deve liberar potenciais rumo ao

autodesenvolvimento. O estilo administrativo segundo a teoria Y, baseia-se em uma série de medidas inovadoras e humanistas, dentre das quais salienta as seguintes:

- Descentralização das decisões de responsabilidade.
- Ampliação do cargo para maior significado do trabalho.
- Participação nas decisões mais altas e administração consultiva.
- Auto-avaliação do desempenho.

McGregor classifica aos incentivos ou recompensas em diversas categorias:

- Os incentivos extrínsecos – ligados ao ambiente, relação comportamento com trabalho.
- Os incentivos intrínsecos – Inerentes à própria natureza da tarefa – realização do indivíduo em o desempenho de seu trabalho.

A estratégia proposta por McGregor é a Administração deve criar condições tais que os membros da organização, em todos os níveis, possam melhor alcançar seus próprios objetivos, dirigindo seus esforços para os objetivos da organização.

TEORIA Z (William Ouchi)

Nesta teoria, Ouchi apresenta um conjunto de idéias, experiências e princípios extraídos do estilo japonês de administração. O conteúdo da teoria Z, baseia-se no sistema trabalhista do Japão, concentrado em três instituições tradicionais e milenárias, a saber:

- Emprego vitalício. O Japonês ingressa no emprego logo após seus estudos e tende a nele permanecer a vida toda (emprego estável).
- Remuneração por antigüidade. São remunerações anuais constituídas de gratificações concedidas duas ou três vezes por ano e que guarda certa relação com o desenvolvimento econômico da empresa
- Sindicato por empresa. O sindicalismo por empresa é o caminho que os trabalhadores japoneses escolheram para responder às necessidades da situação trabalhista pós-guerra, a relação japonesa entre patrão e empregado, particularmente com o sistema de antigüidade, é o apoio mais importante para este sindicalismo por empresa no Japão. A formação do sindicato estabelece uma relação tal que favorece a aplicação de uma política sindical coordenada com a política de negócios da empresa, instituindo uma convergência de objetivos.

Ouchi, fez uma conclusão da sua teoria á qual deu o nome de Sociedade M, nela manifesta que para ser bem sucedido, é indispensável um balanceamento entre o trabalho de equipe e os esforços individuais. Para ilustrar esse ponto apresenta três tipos de organizações:

- A estrutura Forma U. (Unificada). A empresa é uma identidade, e a estrutura é funcional; a organização é descentralizada.
- A estrutura Forma H (Holding). Na organização as unidades operacionais estão em atividades não correlatadas. Cada companhia procura maximizar seus rendimentos sem preocupações com a coordenação e colaboração com outras unidades.
- A estrutura Forma M (Multidivisional). As operações são descentralizadas e as iniciativas individuais encorajadas.

Sociedade M, é a busca de um consenso entre os diversos setores que atuam na economia de um país, em lugar de um sistema de planejamento altamente especializado; que tenha espaço para a livre iniciativa em um regime de livre concorrência e a possibilidade de se desenvolver um verdadeiro trabalho em equipe entre as pessoas de setores concorrente ou complementares, entre estas e a comunidade financeira ou entre toda a comunidade empresarial e o governo.

Segundo o critério de alguns autores a teoria Z proporciona a base para todo programa de administração orientado para os recursos humanos. Assim a teoria de Ouchi requer os seguintes citados:

- Um claro sentido dos propósitos e crenças. Os chefes e líderes da organização devem ter habilidades de bem comunicar, para que todos compreendam seu papel. (Consenso).
- Um compromisso geral com a excelência. Que todas as fraquezas sejam examinadas e corrigidas. Os padrões definidos de excelência devem ser continuamente medidos e refinados.
- Uma clara estratégia de negócios. Proporcionar a racionalidade através da qual ela possa alcançar seus objetivos e sobreviver.
- Uma equipe forte voltada para a solução de problemas: Criação de uma mentalidade grupai orientada para a solução de problemas.
- Uma estrutura de trabalho e de informação: a maneira pela qual o trabalho está organizado deve ser analisado detidamente e questionada.
- Um conjunto de recompensas significativas. Convinação de objetivos organizacionais com objetivos individuais. AS pessoas necessitam sentir que estão trabalhando forte para atingir objetivos organizacionais, mas que também encontram satisfação quanto aos seus objetivos individuais.

CONFLITO ENTRE OBJETIVOS ORGANIZACIONAIS E INDIVIDUAIS

Neste ponto os behavioristas indicam que o conflito entre os objetivos que as organizações que individualmente cada participante pretende alcançar, nem sempre se deram muito bem. Os autores behavioristas tem feito distinções entre problema, dilema, e conflito. Um problema envolve uma dificuldade que pode ser solucionada dentro de um quadro de referência formulado pela organização, pelos precedentes utilizados, pela solução ou pela aplicação de diretrizes existentes; um dilema não é susceptível de solução dentro das suposições contidas explicita ou implicitamente em sua apresentação, ele requer reformulação e inovação na sua abordagem; um conflito significa um colapso nos mecanismos decisórios normais, em virtude do qual um indivíduo ou grupo experimenta dificuldades na escolha de uma alternativa de ação. Existe o conflito quando um indivíduo o grupo se defronta com um problema de decisão entre duas alternativas incompatíveis entre si ou adota uma e se contrapõe outra ou vice-versa.

Segundo Cris Argyris, a estrutura, a liderança diretiva e os regulamentos e controles administrativos existentes nas organizações são inadequadas para os indivíduos maduros, pelo qual, pode existir um conflito entre indivíduo e organização. Os princípios de organização formal fazem exigências aos indivíduos qual as compõem.

Algumas dessas exigências são incongruentes com as necessidades dos indivíduos, daí surgindo a frustração, o conflito, o malogro e a curta perspectiva temporal como resultantes previstos dessas incongruências. Embora; é perfeitamente possível a integração das necessidades individuais de auto-expressão com os requisitos de produção de uma

organização; as organizações que apresentam um alto grau de integração entre objetivos individuais e organizacionais, são mais produtivas do que as outras e; ao invés de reprimir o desenvolvimento e o potencial do indivíduo, as organizações podem contribuir em grande forma para sua melhoria.

A responsabilidade pela integração de objetivos organizacionais e pessoais recai sobre a alta administração. A interdependência entre as necessidades do indivíduo e da organização é imensa, seus objetivos estão unidos, em ambas as partes devem contribuir mutuamente para o balanceamento de seus respectivos objetivos.

Processo Decisorial

A Teoria das Decisões nasceu com **Herbert Simon**, que a utilizou como base para explicar o comportamento humano nas organizações.

Na Teoria Comportamental a organização é concebida como um sistema de decisões. Neste sistema, cada pessoa toma decisões de forma racional e consciente, as quais vão gerar comportamentos ou ações. Assim, as decisões são tomadas continuamente em todos os níveis hierárquicos da organização, em todas as áreas, em todas as situações e por todas as pessoas.

A Teoria Behaviorista tem uma visão de homem diferente daquela enfocada pela Teoria Clássica (homem econômico) e pela Teoria das Relações Humanas (homem social). Para os comportamentalistas, o homem é visto como **homem administrativo**, por ser um tomador de decisões racionais. Nesta concepção, os trabalhadores opinam, decidem e colaboram para a solução de problemas.

Toda a decisão envolve a percepção da situação e o raciocínio. Isto é fundamental para a compreensão do comportamento humano nas organizações: o que uma pessoa aprecia e deseja influencia aquilo que vê e interpreta, assim como o que vê e interpreta influencia o que aprecia e deseja. Assim, a pessoa decide em função de sua percepção da situação.

Teoria Das Decisões

Decisão: *é o processo de análise e escolha entre várias alternativas disponíveis, do curso de ação que a pessoa deverá seguir.*

Toda a decisão envolve seis **elementos**: 1) Tomador de decisão; 2) Objetivos; 3) Preferências; 4) Estratégias; 5) Situação e 6) Resultado.

Decisão racional: ocorre quando na alternativa escolhida, os meios são apropriados para alcançar um determinado fim.

Etapas do Processo Decisorial :

1. Percepção da situação
2. Análise e definição do problema
3. Definição dos objetivos
4. Procura de alternativas de solução

5. Avaliação e comparação dessas alternativas
6. Escolha da alternativa mais adequada
7. Implementação da alternativa escolhida

Decorrências da Teoria das Decisões:

- *Racionalidade limitada*: o tomador de decisões conhece apenas parte das informações acerca da situação. Faz pressuposições. Toma decisões com base nos fatos que conhece.
- *Imperfeição nas decisões*: não existem decisões perfeita: apenas umas são melhores que as outras quanto ao resultado que acarretam.
- *Relatividade nas decisões*: toda a decisão é até certo ponto uma acomodação; jamais permite a realização completa ou perfeita dos objetivos, representa a melhor solução encontrada naquela circunstância. A decisão nunca é ótima, apenas satisfatória.
- *Hierarquização das decisões*: Os objetivos visados pelas ações das pessoas obedecem a uma hierarquia, na qual um nível qualquer é um fim em relação ao nível mais baixo e um meio em relação aos de ordem maior.
- *Racionalidade administrativa*: o comportamento dos indivíduos nas organizações é planejado e orientado no sentido de atingir objetivos previamente definidos. Este processo administrativo é um processo decisório pois requer o estabelecimento de rotinas e cursos de ação.
- *Influência organizacional*: a organização retira dos participantes a capacidade de decidir independentemente sobre certos assuntos e a substitui por um processo decisório próprio e previamente estabelecido. A organização decide pelo indivíduo acerca de: divisão de tarefas; padrões de desempenho; sistema de autoridade; canais de comunicação e treinamento e doutrinação.

Característica do Processo Decisório:

- O tomador de decisões evita a incerteza e segue as regras padronizadas para as decisões;
- Ele mantém as regras e as redefine somente quando sob pressão;
- Quando o ambiente muda subitamente e novos dados se apresentam para o processo decisório, a organização é lenta no ajustamento. Ela tenta utilizar o modelo atual de para lidar com condições modificadas.

Comportamento Organizacional

Comportamento organizacional é o estudo do *funcionamento* e da *dinâmica* das organizações e como os grupos e os indivíduos se comportam dentro delas.

A organização é um sistema cooperativo racional (cooperativo = porque envolve a coordenação dos esforços das pessoas; racional = divisão de tarefas e hierarquia).

A organização tem expectativas em relação às pessoas e vice-versa. A organização espera alcançar seus objetivos através das ações das pessoas na realização de tarefas. As pessoas esperam alcançar seus objetivos pessoais e satisfazer suas necessidades

através da organização. Estabelece-se, assim, uma *interação* entre a organização e as pessoas, a qual é chamada de *processo de reciprocidade*.

Teoria do Equilíbrio Organizacional

Conceitos básicos desta teoria:

- Incentivos ou alicientes: são os "pagamentos" que a organização faz aos seus participantes (p. ex.: salários, benefícios, prêmios de produção, elogios, promoções, reconhecimento, etc.)
- Utilidade dos incentivos: cada incentivo possui determinado valor de utilidade que varia de um indivíduo para outro.
- Contribuições: são os "pagamentos" que cada participante efetua à organização (p. ex.: trabalho, dedicação, esforço, assiduidade, pontualidade, lealdade, reconhecimento, etc.)
- Utilidade das contribuições: é o valor que o esforço de cada indivíduo tem para a organização, a fim de que esta alcance seus objetivos.

Postulados básicos desta teoria:

- Uma organização é um sistema de comportamentos sociais inter-relacionados de numerosas pessoas, que são os participantes da organização;
- Cada participante e cada grupo de participantes recebe incentivos (recompensas) em troca dos quais faz contribuições à organização;
- Todo o participante manterá sua participação na organização enquanto os incentivos que lhe são oferecidos forem iguais ou maiores do que as contribuições que lhe são exigidos;
- As contribuições trazidas pelos vários grupos de participantes constituem a fonte na qual a organização se supre e se alimenta dos incentivos que oferece aos participantes;
- A organização continuará existindo somente enquanto as contribuições forem suficientes para proporcionar incentivos em qualidade bastante para induzirem os participantes à prestação de contribuições.

Tipos de participantes

Os participantes da organização são todos aqueles que dela recebem incentivos e que trazem contribuições para sua existência. Existem cinco classes de participantes: empregados, investidores, fornecedores, distribuidores e consumidores. Nem todos os participantes atuam dentro da organização, mas todos eles mantêm uma *relação de reciprocidade* com ela.

Teoria da aceitação da autoridade

Autoridade: é um fenômeno psicológico, através do qual as pessoas aceitam as ordens e decisões dos superiores, sob certas condições (Barnard). Assim, a autoridade depende, não do superior, mas da decisão do subordinado de aceitá-la ou não.

Pressupostos da teoria da aceitação da autoridade:

Um subordinado somente aceita uma ordem como autoritária quando quatro condições ocorrem simultaneamente:

- quando o subordinado pode entender ou compreender a ordem;
- quando não a julga incompatível com os objetivos da organização;
- quando não a julga incompatível com seus objetivos pessoais;
- quando é mental e fisicamente capaz de cumpri-la.

Desse novo conceito de autoridade decorre a enorme importância das comunicações, pois se elas não forem entendidas não gerarão autoridade.

Principais Exponentes

Aspectos Biográficos

HERBERT SIMON

Nasceu nos EUA em 1916. Seu pai era engenheiro elétrico e advogado. Sua mãe, uma talentosa pianista. Entre seus ancestrais europeus tinham fabricantes de pianos, comerciantes de vinhos e ourives.

Desde cedo, sua família procurou despertar-lhe o interesse pelos livros, pelas atividades intelectuais e pela música. Já na escola secundária interessava-se pela ciência, embora ainda não tivesse definido-se pelo tipo de estudo.

Seu pensamento científico foi profundamente influenciado pela trajetória profissional de um tio – Harold Merkel – um reconhecido economista, mas que teve uma breve carreira por ter falecido cedo. Utilizando os livros de economia e psicologia deixados pelo tio, Simon descobre as ciências sociais. Para ele, as ciências sociais deveriam seguir o mesmo rigor da ciência da matemática.

Formado pela Universidade de Chicago, Simon preocupou-se em desenvolver conceitos e nomenclaturas que permitissem descrever a estrutura e o funcionamento das organizações. Embora tivesse seu interesse principal voltado à administração pública, também procurou abranger, com suas idéias, outros tipos de organizações formais: militares, comerciais, industriais e privadas (o que conferiu uma conotação eclética ao seu trabalho).

Durante seu curso de doutorado, desenvolveu a teoria da tomada de decisão o que lhe conferiu, em 1978, o prêmio Nobel de economia. Em sua obra "Comportamento Administrativo" publicada em 1947 menciona que suas idéias estarão ultrapassadas num período de dez anos. Também manifesta um agradecimento a C. Barnard o qual teria influenciado, significativamente, sua maneira de conceber a administração com as idéias apresentadas na obra "As Funções do Executivo".

ABRAHAM MASLOW

Abraham Harold Maslow, nascido no Brooklyn, NY, em 01/04/1908 e falecido em 08/06/1970 foi um dos fundadores da Psicologia Humanística nos anos 60, juntamente com Carl Rogers, Rollo May entre outros.

Avançaram seu movimento como a "Terceira Força" que provinha uma alternativa para as escolas do behaviorismo e da psicanálise.

Entendendo Maslow

É possível que o existencialismo não tenha apenas enriquecido a psicologia, mas também tenha sido um impulso adicional rumo ao estabelecimento de um outro ramo da psicologia, a psicologia do envolvimento total e do autêntico "eu" e suas maneiras de ser.